

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E SOCIAL

THAMIRIS SCHWANDT MONTEIRO

A “NOVA GESTÃO PÚBLICA” E OS MECANISMOS
INSTITUCIONAIS DE CONTRATAÇÃO: O CASO DA
DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
(DPRJ)

RIO DE JANEIRO

2021

THAMIRIS SCHWANDT MONTEIRO

**A “NOVA GESTÃO PÚBLICA” E OS MECANISMOS
INSTITUCIONAIS DE CONTRATAÇÃO: O CASO DA
DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
(DPRJ)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social.

Orientadora: Prof.^a M.^a Nathália Figueiredo de Azevedo

Co-Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis

RIO DE JANEIRO

2021

CIP - Catalogação na Publicação

M775n Monteiro, Thamiris Schwandt
A nova gestão pública e os mecanismos
institucionais de contratação : o caso da Defensoria
Pública do Estado do Rio de Janeiro (DPRJ) /
Thamiris Schwandt Monteiro. -- Rio de Janeiro, 2021.
48 f.

Orientadora: Nathália Figueiredo de Azevedo.
Coorientador: Paulo Ricardo da Costa Reis.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade
de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade
Nacional de Direito, Instituto de Economia,
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e
Regional, Bacharel em Gestão Pública
Desenvolvimento Econômico e Social, 2021.

1. Nova Gestão pública. 2. Burocracia - Brasil.
3. Contratos administrativos - Brasil. 4. Licitação
pública - Brasil. 5. Rio de Janeiro (Estado).
Defensoria Pública. I. Azevedo, Nathália Figueiredo
de , orient. II. Reis, Paulo Ricardo da Costa ,

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

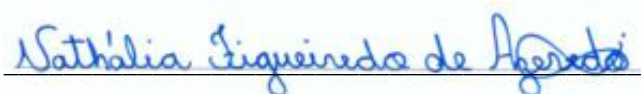
THAMIRIS SCHWANDT MONTEIRO

A “NOVA GESTÃO PÚBLICA” E OS MECANISMOS INSTITUCIONAIS DE CONTRATAÇÃO: O CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (DPRJ)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social.

Aprovado em: 09/03/2021

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a M.^a Nathália Figueiredo de Azevedo

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

Prof.^a Dr.^a Rosangela Marina Luft

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

Prof.^a M.^a Carolinne Paulino Arruda

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer por ter tido a possibilidade de estudar em uma das melhores universidades do mundo. Defenderei até o fim que todos tenham a chance de estudar em uma universidade PÚBLICA e de qualidade, como eu.

Meus mais generosos agradecimentos a minha família, em especial minha avó Zilda, minha mãe, Maria da Glória e minha dinda Maria de Fátima. Três mulheres, três exemplos de força, generosidade e amor. Obrigada a minha mãe que por tantas vezes abdicou de si para que eu pudesse chegar até aqui. Essa conquista é inteiramente nossa.

Aos meus irmãos. Vocês, sem saberem, foram peças fundamentais na construção do que sou hoje. Tenho muito orgulho de vocês e da nossa parceria.

A todos os professores que contribuíram para minha formação em especial à minha orientadora Nathália Figueiredo, sempre disposta em ajudar.

Ao meu amor, meu companheiro de vida, Gabriel Egídio, pelo apoio ao longo dessa estrada que foi repleta de medos e incertezas, você como ninguém sabe o quão desafiador foi tudo isso e sempre esteve ao meu lado, sempre acreditou em mim. Obrigada.

Aos meus amigos do GPDES, obrigada pela caminhada. Obrigada pelos risos, choros, alegrias e tristezas. Obrigada pelas comidas, pelas conversas, pelos aprendizados que trocamos ao longo de tantos anos. A falta de estar com vocês é sentida diariamente. Agradeço a cada um que passou por mim nessa jornada, em especial aos amigos que levarei pra vida: Lee, Larissa, Samuel, Wilson e Thiago.

RESUMO

O presente trabalho lança um olhar sobre a celebração de contratos e a fiscalização administrativa, dando destaque à atuação do Núcleo de Licitações frente ao procedimento em uma instituição essencial à função jurisdicional do Estado, a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro (DPRJ). Por meio de uma revisão bibliográfica apresentam-se as diretrizes e as tendências da “nova gestão pública”, suas transformações que perpassam a administração da *res pública* nas últimas três décadas através do movimento de reforma do Estado, dando início ao movimento gerencialista ou *new public management* no Brasil. Ao detalhar na prática, as fases e os resultados do procedimento administrativo envolto na modernização do processo licitatório nessa instituição. Como resultado, observa-se que os princípios e diretrizes da nova gestão pública consistem em um processo de continuidade das práticas, e não de ruptura, ao modelo burocrático antecessor à Reforma Administrativa.

Palavras-chaves: Nova gestão pública. Burocracia. Gerencialismo. Licitação. Defensoria Pública.

ABSTRACT

The present work takes a look at the signing of contracts and administrative inspection, highlighting the performance of the Tendering Nucleus regarding the procedure in an institution essential to the jurisdictional function of the State, the Public Defender of the State of Rio de Janeiro (DPRJ). Through a bibliographic review, the guidelines and trends of the “new public management” are presented, their transformations that have permeated the administration of “*res pública*” in the last three decades through the State reform movement, initiating the managerial or new movement public management in Brazil. When detailing in practice, the phases and results of the administrative procedure involved in the modernization of the bidding process in this institution. As a result, it was observed that the principles and guidelines of the new public management consist of a process of continuity of practices, and not rupture of the bureaucratic model predecessor to Administrative Reform.

Keywords: New public management. Bureaucracy. Gerencialism. Bidding. Public Defense.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forma de propriedade dos setores e seus tipos de administração.....14

Figura 2 - Fluxograma do procedimento licitatório.....23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As características das Teorias da Administração Pública (Burocrática e Gerencial) em relação à fase transitória da “Nova Gestão Pública”: Por uma nova gestão pública.....	17
---	----

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ART – Artigo

ASSPLO – Assessoria de Planejamento e Orçamento

CEIS – Cadastro das Empresas Inidôneas e Suspensas

CL – Coordenação de Licitações

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DCLC – Diretoria de Orçamento e Finanças e a Diretoria de Contratos, Licitações e Convênios.

DPE – Defensorias Estaduais

DPRJ – Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro

DPU – Defensoria Pública da União

LISP – Laboratórios de Inovação no Setor Público

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

NULIC – Núcleo de Licitações

OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PGE-RJ – Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

SIGA – Sistema Integrado de Gestão de Aquisições

SIGFIS – Sistema Integrado de Gestão Fiscal

SUS – Sistema Único de Saúde

TCE-RJ – Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

TR – Termo de Referência

TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 A “Nova Gestão Pública” e a sua influência no processo licitatório.	9
2.1.1 Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, a necessidade de uma Nova Gestão Pública.	11
2.1.2 Por uma Nova Gestão Pública Brasileira.	16
2.2 A licitação na Gestão Pública.	19
2.3 O regime diferenciado de contratações públicas.	22
3 O estudo de caso: do planejamento à contratação, o processo do núcleo de licitação da Defensoria Pública do Rio de Janeiro (DPRJ).	24
3.1 A Defensoria Pública do Rio de Janeiro (DPRJ)	24
3.2 Descrição do planejamento no processo licitatório (fase interna).	27
3.2.1 Minuta de Edital	29
3.2.2 Fase externa	31
3.2.3 Fase habilitatória	32
3.2.4 Fase contratual	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	42
ANEXO A - ORGANOGRAMA DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	42
ANEXO B - NÚCLEO DE LICITAÇÕES	43

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a emergência pela elevação do nível de desempenho dos governos e da administração pública, capitaneados pela transição do modelo administrativo burocrático para o gerencial geraram limitações nos papéis desempenhados por organizações públicas.

O choque de gestão na administração pública propiciado pelo contexto político e econômico dos anos 1980 reestruturou as capacidades governativas e a ideia em questão: o desafio da gestão pública é somente de natureza gerencial?

Em mais de 30 anos de Constituição, pode-se afirmar que os desafios da gestão pública brasileira estão concentrados nos esforços em viabilizar políticas sociais de inclusão, reduzir a desigualdade e promover o desenvolvimento – econômico, social e ambiental sustentável.

Ao pensar sobre o protagonismo das políticas sociais propiciadas pela Constituição, partimos do avanço no aparato político-organizacional e na concepção da questão social. Exemplo disso é a elevação da Defensoria Pública como instituição pública autônoma, responsável por oferecer serviços jurídicos gratuitos a quem não pode pagar por eles, ou seja, prestar orientação jurídica e exercer a defesa dos necessitados em todos os graus.

No Brasil, o debate sobre a modernização da administração pública incide a premissa de elevar a qualidade dos serviços públicos objetivando o modelo de Administração Pública Gerencial. Desta forma, o Plano Diretor da Reforma do Estado (MARE) propiciou um modelo administrativo que permite a experimentação no setor público em uma gestão pública voltada para resultados e que satisfizesse os cidadãos.

Nos idos 2010, o surgimento do Campo de Públicas representaram uma tentativa de criar um espaço de experimentação no setor público frente à demanda crescente de serviços personalizados em tempos de austeridade e de mudanças tecnológicas rápidas.

Em termos estruturais as mudanças se dão pela adoção de novas formas organizacionais, como o teletrabalho e principalmente por meio da facilitação remota para minimizar conflitos.

A nova gestão pública (*new public management* – NPM), de acordo com os autores Ana Paula Paes de Paula, José Matias Pereira e de Pedro Luiz Cavalcante, encabeça a necessidade por menor gestão hierárquica e influência política em suas operações diárias, com aumento da orientação para o cliente, flexibilidade, inovação e comportamento de risco.

Nesse sentido, nota-se uma tendência internacional, que também foi observado no Brasil pelo autor Hironobu Sano, de aumento no número de laboratórios de inovação no setor público (Lisp).

Segundo o IPEA (2017), a ideia desses laboratórios é facilitar inovações de baixo para cima (Bottom-up). Assim sendo, os laboratórios de inovação são utilizados para iniciar o uso de novas ferramentas remotas, de modo a se criar amplas possibilidades para utilizar a análise de rede e megadados que ainda não são totalmente captados no setor público.

Dessa forma, a nova gestão pública e as literaturas de inovação no setor público enfatizam a necessidade de incorporar princípios da gestão por processos na administração pública com a colaboração de partes interessadas para melhor eficiência do serviço público oferecido.

Nesse contexto o trabalho debruça-se sobre as medidas adotadas pela Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, objetivando a implementação dos pilares da nova gestão pública, especialmente quanto à necessidade de modernização e inovação tecnológica nos processos de licitação e contratação da instituição.

A metodologia de análise utilizada se dá através de pesquisa documental, utilizando a revisão bibliográfica acerca do tema. O trabalho divide-se em introdução, referencial teórico, considerações finais.

O trabalho divide-se em introdução, referencial teórico e considerações finais. O referencial teórico é dividido entre o segundo e o terceiro capítulos, que por sua vez são divididos em sub-temas.

No início do segundo capítulo, utilizou-se da revisão bibliográfica das obras de Fernando Coelho, Ana Paula Paes de Paula e José Mathias-Pereira, principais autores sobre o tema, para fazer um breve histórico evolutivo das teorias da administração, inicialmente no mundo e, após, no Brasil, a fim de introduzir o conceito

de “Por uma Nova Gestão Pública”, criado pela autora Ana Paula Paes de Paula, que assim como Fernando Abrucio (2007) e Pedro Cavalcante (2019), percebeu que estamos diante de uma transição gradual da teoria da Administração Pública gerencial ou um amadurecimento desta teoria (OLIVEIRA; PAES DE PAULA, 2017).

Por fim, introduz-se conceitos legais e principais normativos de licitações e contratos, bem como seus objetivos, conforme exposto pelos autores Oliveira e Alexandre Mazza. Após, destrincha-se o complexo procedimento licitatório e de contratação da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro desde sua fase inicial (interna) até a sua fase contratual.

No terceiro capítulo, inicialmente, apresenta-se a iniciativa da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, voltada a esse novo modelo de gestão trabalhado pelos autores acima mencionados.

O objetivo da referida narração do procedimento é demonstrar que, por mais que medidas modernizadoras tenham sido adotadas, o procedimento em si ainda é burocrático e engessado, o que demonstra a necessidade de dar maior eficiência e celeridade aos processos de aquisição de bens e serviços, por meio de adoção de técnicas inovadoras, voltadas ao novo modelo de gestão pública apresentado nos capítulos anteriores, mais moderno e eficiente.

Conclui-se que o modelo de administração gerencial não trouxe a ruptura necessária ao distanciamento do modelo burocrático. Segundo Paes de Paula (2005), a administração gerencial à brasileira traduz-se em uma “burocracia flexível”. Todavia, ainda segundo os autores analisados, estamos transicionando de um modelo gerencial para uma nova gestão pública que, com foco na inovação, busca ser mais eficiente e trazer resultados baseados em dados e protagonizados pelos cidadãos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A “Nova Gestão Pública” e a sua influência no processo licitatório.

Segundo os autores que se debruçaram sobre a evolução histórica dos modelos de Administração Pública, com a ascensão do neoliberalismo como norte teórico do modelo capitalista, no fim da segunda guerra, surgiu uma necessidade de transição entre um modelo burocrático, tradicional, baseado nas ideias de Max Weber, e um modelo gerencial, mais célere e flexível.

No Brasil, essa transição ocorreu seguindo tendências internacionais, principalmente inglesa e norte-americana, durante a redemocratização, no final da década de 1980 e início da década de 1990.

Em especial os governos dos presidentes Sarney (1985 – 1990), Collor (1990 – 1992) e Fernando Henrique (1994 – 2002) foram responsáveis por adotar medidas visando a adoção do modelo gerencial, especialmente a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e o Ministério da Administração Federal de Reforma do Estado (MARE), sob o comando do então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

Entre outras medidas, o PDRAE previa a divisão do aparelho estatal em quatro setores: Núcleo estratégico, Atividades exclusivas do Estado, serviços não exclusivos e produção para o mercado, que serão destrinchadas à frente.

Porém, hoje em dia, estudiosos sobre o tema, como autora Ana Paula Paes de Paula concluem que o modelo gerencial não trouxe, na prática, uma ruptura ao modelo burocrático, mas uma adaptação gerencial do modelo anterior, o que a autora denomina como "burocracia flexível".

Mais recentemente, alguns autores afirmam estarmos vivendo em um novo período de transição. Aduzem que o velho modelo gerencial já não é capaz de suprir as demandas dos cidadãos e que em razão disso, mais recentemente, as instituições públicas vêm buscando uma melhor implementação de medidas de eficiência em seus processos de gestão.

Ainda que não haja consenso entre os autores e que as medidas não tenham uma orientação teórica única e adoção simultânea, Ana Paula Paes de Paula (2015;2017), Fernando Abrucio (2007) e Pedro Cavalcante (2019) afirmam que estamos transacionando entre um modelo de Administração gerencial para uma nova gestão pública. Que busca trazer, por meio da utilização da tecnologia, de uma visão voltada à inovação, com foco na criação e fortalecimento de ilabs e redes que conectam pessoas de diferentes áreas, uma gestão pública mais eficiente, com resultados baseados em dados e protagonizados por seus cidadãos.

Nesse sentido, a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro deu um passo à frente, com a criação de seu laboratório de Inovação, a fim de difundir práticas de

inovação criativa dentro da instituição, com foco em resultados de maior impacto para os usuários do serviço de Assistência Jurídica gratuita.

2.1.1 Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, a necessidade de uma Nova Gestão Pública.

Ao revisitar a trajetória dos modelos teóricos da administração pública pela leitura de autores como Fernando Coelho (2019), Ana Paula Paes de Paula (2005; 2015) e José Mathias-Pereira (2007), percebe-se que a complexificação do aparelho estatal se deu pela adoção dos países desenvolvidos, ao modelo de bem-estar social, no fim da Segunda Guerra Mundial. Segundo os autores, o modelo burocrático nasce neste recorte para atender não somente as demandas sociais impostas pela guerra, mas também as econômicas e de infraestrutura.

O protagonismo do Estado, enquanto principal ator econômico está interligado à forma como conduz a coisa pública. No Brasil, por exemplo, as políticas públicas e sociais estiveram fortemente dependentes de projetos de desenvolvimento econômico de diferentes regimes políticos, deixando a um plano secundário a adoção de estratégias para a melhoria efetiva das condições de vida e de criação de padrões mínimos de igualdade social.

Na década de 1970, o pensamento predominante do regime militar focou-se na estruturação da administração pública brasileira aos padrões do modelo burocrático, de Max Weber, que compreendiam foco na racionalidade, hierarquia e impessoalidade (WEBER, 2004).

Nesse sentido, os governos militares proporcionaram duas décadas intensas e de constantes transformações, sobretudo políticas, sociais e econômicas. Essas transformações impactaram diretamente no processo de reordenação do papel do Estado e da organização da administração pública (COELHO, 2019). Com o fim da ditadura e a retomada democrática, se intensificaram os processos de reforma do aparelho do Estado, muito em razão da recente ascensão do neoliberalismo.

A Nova Gestão Pública ou *New Public Management* emerge no mundo na segunda metade do século XX no contexto do fenômeno da globalização, e a dificuldade do Estado em equilibrar os gastos públicos com o crescimento do capitalismo, sendo este um dos fatores que contribuíram para a crise do Estado de

Bem-estar Social. Neste cenário, o papel do Estado começou a ser questionado, bem como, sua credibilidade e seu poder de governabilidade.

O movimento de reforma do aparelho do Estado manifestou-se inicialmente em países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD¹ com destaque para Inglaterra e Estados Unidos, viabilizados pela vitória da primeira-ministra Margaret Thatcher no Reino Unido e pelo presidente Ronald Reagan nos Estados Unidos na década de 1980.

Esses fatos estabeleceram as bases da nova gestão pública e marcaram o início da administração gerencial, onde as técnicas gerenciais são importadas da iniciativa privada e adaptadas para atuar na Administração Pública. Segundo Ana Paula Paes de Paula a reforma gerencial tem por objetivo (PAES DE PAULA, 2005. p.47):

(...) descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. (PAES DE PAULA, 2005. p.47)

A nova gestão pública se insere, nesse contexto, como alternativa ao modelo burocrático baseado em regras e autoridade. Na burocracia, o Estado caracterizava-se pela concentração de poder e controle total, afastando-se de um modelo colaborativo.

Já a nova gestão pública trouxe valores semelhantes aos de empresas privadas, adotando um enfoque gerencial empresarial, buscando reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficácia dos serviços públicos e propondo a clientelização dos cidadãos.

De uma maneira geral, o modelo gerencial trazido pela nova gestão pública objetiva dar maior ênfase aos resultados e não ao processo em si, como é no modelo burocrático de Weber.

A Constituição de 1988 institui um capítulo específico para a ordem social e reconhece como direitos sociais o acesso à saúde, previdência, assistência, educação

¹ *The Organisation for Economic Co-operation and Development* em português Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico é uma organização econômica intergovernamental fundada em 1961 com 37 países membros para estimular o progresso econômico e o comércio mundial

e moradia – além de segurança, lazer, trabalho. A Constituição representou uma ruptura legal baseada em noções pouco sólidas da estrutura social brasileira, como cidadania, democracia e solidariedade social.

O debate acerca da reforma gerencial ganhou força no início dos anos 1990 sendo impulsionado pela crise fiscal de hiperinflação no fim do governo Sarney e crise do modo de intervenção estatal na economia que impulsionaram as reformas econômicas e o ajuste fiscal no governo do Presidente Fernando Collor de Mello, em 1992. Governo, que, por sua vez foi o responsável por dar os passos cruciais no âmbito de iniciar a reforma estatal e econômica, promovendo a abertura comercial do país.

No âmbito da Administração Pública, o governo, na tentativa de diminuir o aparelho Estatal, optou por demitir funcionários e extinguir órgãos, além de reduzir drasticamente a remuneração dos servidores. Servidores estes, que passaram a ter sua imagem desacreditada perante a sociedade, sendo taxados de preguiçosos, ineficientes e acusados de corporativismo - defesa exclusiva dos interesses de um grupo sem levar em consideração os interesses da sociedade.

Em 1995, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso surge uma nova oportunidade de reforma do Estado, tendo como objetivo tornar o aparelho estatal mais eficiente, moderno e corrigir vícios oriundos do modelo patrimonialista e burocrático.

O marcos fundamentais, que viabilizaram os princípios e ferramentas da *New Public Management*, na Administração Pública brasileira até então burocrática e com traços patrimonialistas foram a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sendo o então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira responsável pela criação e implementação da “Reforma Gerencial de 1995” que também foi chamado de “Reforma da Nova Gestão Pública”.

Um dos pontos da Reforma Gerencial era dividir o aparelho estatal em quatro setores: O núcleo estratégico, as atividades exclusivas do Estado, os serviços não exclusivos ou competitivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

O núcleo estratégico se caracteriza por ser um setor pequeno de nível federal compreendido de maneira geral como “o Governo”. Corresponde aos Poderes

Legislativos e Judiciários, ao Ministério Público e no poder executivo, ao Presidente da República e aos ministros de Estado.

É no Núcleo Estratégico que são tomadas as decisões estratégicas do governo, definidas as leis e formuladas as políticas públicas.

As atividades exclusivas de Estado é o setor em que o poder de regulamentar, fomentar, tributar e fiscalizar é exercido, ou seja, o poder de Estado.

Estão incluídos nesse setor: a polícia, a previdência social básica, os órgãos de fiscalização e regulamentação, o sistema de auxílio desemprego entre outras atividades da Administração Pública.

Já os serviços não exclusivos compreendem o setor em que, ainda que não envolva o poder estatal, o Estado atua em conjunto com as organizações públicas não estatais e organizações privadas, concedendo subsídios e objetivando fomentar atividades que impactam diretamente direitos humanos fundamentais, como saúde e educação, ou porque possuem, segundo o PDRAE, “economias externas” relevantes, ou seja, onde o resultado de seus serviços produzem ganhos que não podem ser apropriados através do mercado, não podendo serem transformados em lucros. Exemplo disso são os hospitais, universidades, museus e centros de pesquisa.

Por fim, a produção de bens de serviços para o mercado é o setor que abarca a área de atuação das empresas que realizam atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que ainda permanecem no aparelho estatal, como por exemplo, empresas públicas e sociedades de economia mista.









Cada setor exposto anteriormente apresenta características específicas de acordo com sua forma de propriedade e administração, como será representado na Figura 1. No núcleo estratégico, por exemplo, sua forma de propriedade será estatal e sua forma de administração mescla características burocráticas com práticas gerenciais, visando aumentar a governança do Estado com eficiência e efetividade, dar maior autonomia de gestão a estados e municípios, cabendo a ação direta da União apenas em emergências.

Nas atividades exclusivas de Estado sua forma de propriedade também será estatal, entretanto sua forma de administração será gerencial. Neste setor os objetivos são transformar autarquias e fundações em agências autônomas sendo administradas por um contrato de gestão.

Já no setor que compreende os serviços não exclusivos, a forma de propriedade será pública não estatal viabilizado por um programa de publicização. Nesse setor, tem-se por objetivo transformar as fundações públicas em organizações sociais, isto é, entidade de direito privado, concedendo maior autonomia para os responsáveis de tais serviços. Tem como sua forma de administração o modelo gerencial.

Por fim, o setor de produção para o mercado compreende as empresas públicas e sociedades de economia mista, que, através de processos de privatização, passam a integrar a iniciativa privada. Sua forma de administração será gerencial.

Figura 1 – Forma de propriedade dos setores e seus tipos de administração

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público					
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica					
SERVIÇOS NÃO- EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização → 				
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	Privatização → 				

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Estado (1995).

Pode-se afirmar então que o intuito da reforma administrativa proposta através do PDRAE era promover mudanças institucionais significativas (Bresser Pereira, 1999), para que houvesse uma transição de uma administração pública burocrática para um modelo que fosse capaz de tornar o Estado “mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos” (Paes de Paula, 2005b, p.37).

É possível observar no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) tais características:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995, p.16)

Todavia, cabe destacar que o modelo gerencial não se afasta por completo do modelo burocrático, havendo pontos de convergência entre eles. Em outras palavras, certas características da administração burocrática são validadas como aspectos positivos no modelo gerencial, tais como: eficiência, produtividade, profissionalismo, o processo seletivo público, a exigência de concurso público, a distinção entre o público e o privado e ainda, a obrigatoriedade do modelo de contratação por meio de licitação.

Nesse sentido, portanto, a necessidade por uma nova gestão pública não representa um completo distanciamento do modelo burocrático, mas o retrato de adaptação da “burocracia flexível” ajustada às demandas do mercado gerencial, sendo mais sutil e eficaz que a ultrapassada burocracia tradicional dos tempos fordistas (PAES DE PAULA, 2005).

2.1.2 Por uma Nova Gestão Pública Brasileira.

Na última década, parte das mudanças de comportamento, inovações e disrupções no governo têm se apoiado na Nova Gestão Pública à brasileira para ganhar seu espaço e relevância. Mas, afinal, o que é essa demanda “Por uma Nova Gestão Pública”, e como ser gestor público dentro deste novo panorama?

“Por uma Nova Gestão Pública”² é uma alusão a obra de mesmo nome da autora Ana Paula Paes de Paula (2015;2017), que assim como Fernando Abrucio (2007) e Pedro Cavalcante (2019) percebem que esta é uma fase da transição gradual da teoria da Administração Pública gerencial ou quiçá um amadurecimento desta teoria (OLIVEIRA; PAES DE PAULA, 2017).

Nesse estudo é muito importante ter a percepção, que ao mesmo tempo em que não há um consenso sobre essa “Nova Gestão Pública”, há a constatação de que

² Ver Paes de Paula (2005). PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2005. 204p

os modelos de gestão estão se alterando, em diversas dimensões: política, econômica, social, ideológica e outras. Principalmente, pela inserção do terceiro setor na reinvenção da democracia e na construção de caminhos e soluções à nova gestão pública.

Os momentos de transição são caracterizados por alterações que não acontecem de maneira unificada ou simultânea. Sendo assim, temos estruturas no setor público que já operam dentro de uma perspectiva da Nova Gestão Pública, enquanto outros seguem com as ferramentas tradicionais gerenciais. Inclusive dentro dos municípios e estados, podemos ter órgãos, que já estão adotando ferramentas novas e outras não.

Importante nesse ponto diferenciar as características da Administração burocrática, administração gerencial e a nova gestão pública, com base nos conceitos de Matias-Pereira.

diferente da Administração Pública burocrática e da gerencial, a nova gestão pública incorpora alguns mecanismos de mercado e outras ferramentas de gestão privada para dentro da gestão pública. Nesse sentido, enquanto o modelo burocrático define cargos de forma rígida, com alta especialização de servidores e a gerencial é multifuncional, a nova gestão pública fomenta a formação de servidores em educação executiva, incentivando o encorajamento e a capacitação técnica.

Além disso, enquanto no modelo burocrático há controle de procedimentos e no gerencial há a definição de indicadores de desempenho, a nova gestão pública incorpora propostas que contribuam para o conhecimento técnico especializado, dados e evidências para qualificar a tomada da decisão de profissionais e representantes públicos.

Por fim, enquanto o modelo burocrático é autorreferente, ou seja, tem como objetivo os próprios processos administrativos e o modelo gerencial foca nas demandas do cidadão, a nova gestão pública tem foco na inovação dos procedimentos e técnicas para que os resultados sejam protagonizados pelos cidadãos.

Ainda sobre o último ponto, segundo a OECD (2019), a inovação do setor público definitivamente está acontecendo no serviço público no Brasil. Na última década, o Campo de Públicas foi impactado pelo surgimento dos laboratórios de inovação também conhecidos como *i-labs* no setor público, gerados como catalisadores das mudanças organizacionais e/ou tecnológicas. Frente à demanda

crescente de serviços personalizados em tempos de austeridade e de mudanças tecnológicas rápidas, os *i-labs* representam uma tentativa de criar um espaço de experimentação no setor público (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Segundo Hironobu Sano (2020), existem 63 iniciativas que adotam a denominação de laboratório de inovação e estão vinculadas a órgãos e entidades da administração pública, nos três Poderes e no Ministério Público, nas três esferas de governo e em todas as Regiões do país.

A pandemia da Covid-19 reestruturou as capacidades governativas e as mudanças tecnológicas são capazes de criar novos mercados e fornecer novas funcionalidades as organizações públicas. As características de empreender em produtos na gestão pública aparecem frente às barreiras ao comportamento inovador (PAES DE PAULA, 2019). Em termos organizacionais as mudanças se dão pela adoção de novas formas organizacionais, como o teletrabalho e, principalmente, por meio da facilitação remota para minimizar conflitos entre os líderes antigos e novos e a equipe.

Segundo a percepção do Colab (2021) e da República.org (2021), a transição da velha para a nova gestão pública dá-se pela:

1. Transição de uma gestão fechada para uma gestão mais transparente e comunicativa com o cidadão;
2. Transição de ações fragmentadas, onde as diferentes secretarias não dialogavam, para uma gestão integrada, trabalhando bastante a intersectorialidade e as políticas públicas que envolvem diferentes secretarias e atores;
3. Transição de uma gestão reativa para uma gestão responsiva, que através de dados e planejamento age para evitar que os problemas aconteçam;
4. Transição de uma gestão isolada para uma gestão co-criativa, que observa os desafios enfrentados por outras entidades para compreender e trocar aprendizados;
5. Transição de rígida para experimental, entendendo que há espaço para testar, errar e aprender. (COLAB, 2021)

A visão apresentada pelas instituições do terceiro setor e públicas não representam exatamente uma ruptura, mas o desenvolvimento e a alteração de um modelo antigo, caracterizado pela velha gestão pública gerencial, que está sendo abandonado. Ou seja, a Nova Gestão Pública aqui defendida reúne diversas evoluções de um modelo antigo de gestão para um modelo mais integrado, conectado, aberto e experimental (CAVALCANTE, 2019).

Seguindo a tendência das ideias acima expostas, a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, por meio da Resolução/DPGERJ nº 1.067/20 criou, recentemente, um Laboratório para Inovação para intensificar a eficiência de seus processos de gestão, com fins à implementar aspectos da nova gestão pública, tais como: desburocratização, transparência, práticas de inovação e preferência por resultados inovadores de maior impacto para o usuário do serviço de assistência jurídica gratuita.

2.2 A licitação na Gestão Pública.

A Constituição Federal de 1988 foi responsável pela licitação receber o *status* de Princípio Constitucional. Com isso, o dever de licitar se tornou obrigatório pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes, estando expressamente descrito em seu art. 37, inciso XXI:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

O art. 37 da Constituição abriga, ainda, os princípios que regem a Administração Pública no Brasil. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A licitação, nesse escopo, é o instrumento que Administração Pública utiliza para adquirir bens e contratar serviços. Ela é instrumento que permite à instituição analisar e avaliar as propostas, com objetivo de decidir a mais vantajosa ao seu interesse, respeitando os princípios que regem a Administração Pública e princípios específicos do processo licitatório, exposto no art. 3º da Lei nº 8666/93.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade,

da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993)

Em 21 de junho de 1993 é criada a Lei 8.666, em substituição ao Decreto-Lei 2300/1986 sendo responsável por pautar as normas gerais sobre as licitações e contratos da Administração Pública.

Sobre a licitação, Oliveira observa que seu cunho burocrático se dá por se tratar de procedimento administrativo instrumental para o alcance da finalidade da contratação pública (OLIVEIRA, 2013). Alexandre Mazza (2014) reforça a afirmação ao apontar a licitação como procedimento obrigatório antecessor a celebração de contratos pela Administração Pública, e que licitar é medida para garantir o princípio da isonomia, selecionando a proposta mais vantajosa à administração.

A Lei 8.666/93 foi instituída para que as compras e contratações públicas atendessem as normas constitucionais, na tentativa de impedir fraudes e atos de corrupção nas licitações e contratos públicos e buscava assegurar que nenhum gestor público fosse capaz de agir contra ao interesse público em benefício próprio.

Contudo, o demasiado detalhamento e sua complexidade jurídica, com exigências de difícil cumprimento acabaram por resultar em uma morosidade e vulnerabilidade dos processos licitatórios, que além de encarecerem as compras públicas não foram suficientemente capazes de impedir fraudes (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995).

Cabe destacar, que a lei foi aprovada num contexto histórico marcado por suspeitas e escândalos de corrupção que contribuíram para o *impeachment* do então Presidente Fernando Collor de Mello, em 1992, ou seja, esperava-se que a Lei 8.666/93 inibiria práticas de corrupção existentes na Administração Pública pois criava mecanismos que que dificultavam tais práticas, o que resultou numa centralização excessiva com ênfase nos controles dos procedimentos e normas administrativas.

A Lei 8.666/93, em seu art. 22, estabelece cinco modalidades licitatórias: concorrência, tomada de preços, convite, leilão e concurso, sendo concorrência a modalidade mais ampla, podendo ser utilizada para compras de qualquer valor, desde que os interessados comprovem possuir os requisitos mínimos previstos em Edital na fase inicial de habilitação, para que seja viabilizada a execução do objeto. É a modalidade utilizada em aquisição e alienação de bens públicos.

A tomada de preços exige um cadastro prévio dos licitantes, que devem apresentar os documentos comprobatórios de qualificação para que se tornem aptos a participarem desta modalidade.

O convite é a modalidade mais simples de licitação. Nela, o licitante é convidado a participar por meio de uma carta-convite, sendo exigida ao menos a participação de três licitantes no certame.

O leilão está relacionado a venda de bens móveis e imóveis inservíveis para a Administração Pública, podendo ser realizada também para bens apreendidos ou penhorados. No leilão vence o licitante que der o maior lance.

A modalidade concurso é utilizada para selecionar e premiar trabalhos técnicos, científicos ou artísticos baseados em critérios previstos em Edital. Esta modalidade visa incentivar atividades ligadas à ciência, tecnologia e arte.

Em junho de 2018 os valores das modalidades de licitação que trata o art. 23 da Lei 8.666/93 foram atualizados. Agora são eles:

Art. 1º Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput do art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ficam atualizados nos seguintes termos:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) na modalidade convite - até R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais);
- b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e
- c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais); e

II - para compras e serviços não incluídos no inciso I:

- a) na modalidade convite - até R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil reais);
- b) na modalidade tomada de preços - até R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais); e
- c) na modalidade concorrência - acima de R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais). (BRASIL, 2018)

Na tentativa de desburocratizar os procedimentos de licitação já existentes, em 17 de julho de 2002 é promulgada a Lei 10.520, que posteriormente viria a ser conhecida por “Lei do pregão”.

Ela é instituí na redação do art. 37, XXI da CF a modalidade do pregão para aquisição de bens e serviços pela Administração Pública. Essa modalidade visa a

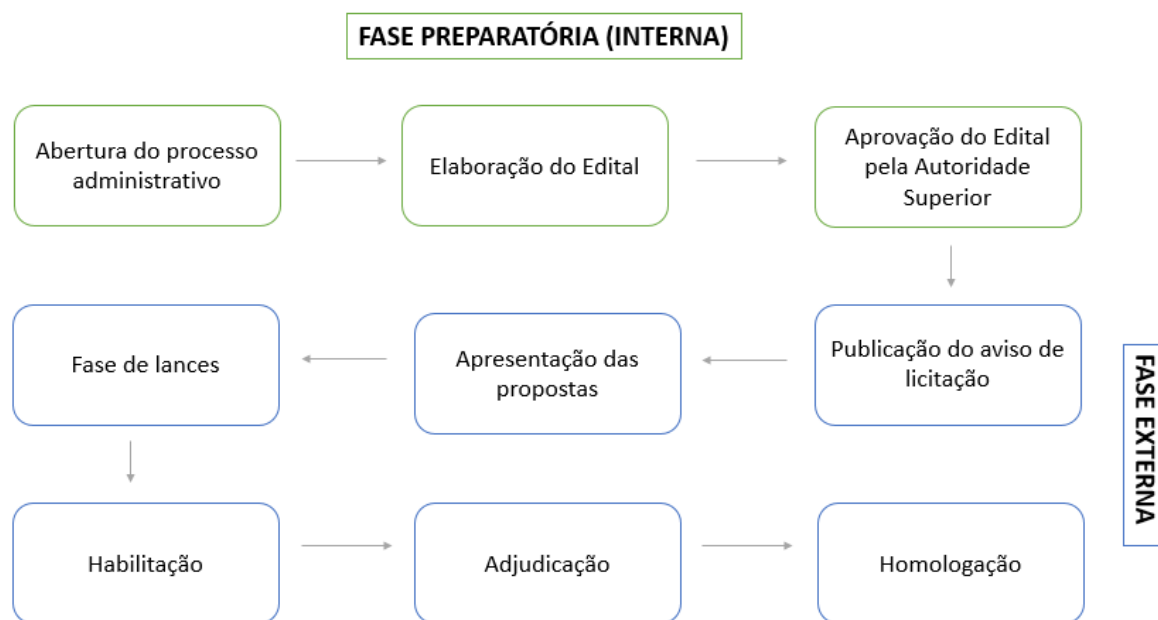
contratação de bens e serviços comuns e não baliza limites de valor, podendo ser utilizada nas versões presencial e eletrônica.

O pregão deve ocorrer durante sessão pública e o vencedor é o licitante que oferecer o menor preço ao objeto ou serviço licitado.

Nessa lei o princípio da celeridade é consagrado como preceito a ser observado em licitações que ocorram na modalidade pregão, buscando simplificar procedimentos excessivamente rigorosos e de formalidade desnecessária. Em consequência, essa modalidade passou a ser a mais utilizadas nas aquisições de bens e serviços da Administração Pública.

De acordo com a Lei 10.520/02 as licitações realizadas na modalidade pregão estão divididas em duas partes: fase preparatória (interna) e fase externa, podendo ser representadas de uma maneira geral (Figura 2).

Figura 2 - Fluxograma do procedimento licitatório.



Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

2.3 O regime diferenciado de contratações públicas.

Em razão dos grandes eventos desportivos que o país viria a sediar entre 2013 e 2016, a burocracia demasiada da Lei 8.666/93 e a carência do uso de tecnologias

eram impeditivos para maior celeridade nas contratações de obras e serviços públicos referentes a esses eventos.

Em razão disso, em agosto de 2011 foi editada a Lei 12.462, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, exclusivamente para obras de engenharia da Copa das Confederações, Copa do Mundo FIFA, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos.

O RDC foi idealizado a fim de ser um instrumento que levasse à Administração Pública maior eficiência e celeridade na realização licitações e contratos administrativos, como exposto em seu art. 1º, §1º:

§ 1º O RDC tem por objetivos:

I - ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;

II - promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;

III - incentivar a inovação tecnológica; e

IV - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. (BRASIL, 2011)

Posteriormente houve alterações legislativas que expandiram as possibilidades de aplicações do RDC a obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), obras de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), ações de mobilidade urbana, ciência, tecnologia e inovação, além de obras de engenharia em unidades prisionais e Unidades de Atendimento Socioeducativo, de forma que, é possível afirmar que o RDC vem, cada vez mais, se tornando a principal modalidade de contratação utilizada pela Administração Pública nos dias atuais para obras de engenharia.

O RDC de acordo com seu art. 3º deve ser realizado preferencialmente por meio eletrônico, denominado RDC eletrônico:

Art. 13. As licitações deverão ser realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a presencial. (BRASIL, 2011)

A forma eletrônica de realização objetiva uma maior transparência em todo processo de contratação, uma vez que permite aos órgãos de controle um maior acompanhamento e maior aperfeiçoamento dos mecanismos de fiscalização.

O RDC, nesse sentido, representa um avanço no modelo tradicional de licitação pois encurta o tempo do processo e diminui o custo dos projetos.

No RDC, assim como no Pregão há uma inversão das fases no processo licitatório, onde a habilitação acontece somente após o julgamento das propostas, além disso há uma redução no prazo de publicação e uma fase recursal única.

A principal diferença entre o RDC e o Pregão está no fato do Pregão ser relacionado a bens e serviços comuns, já o RDC a obras de engenharia.

Quanto ao processo, no RDC, em sessão pública, a disputa é aberta para os licitantes entregarem suas propostas e a Administração Pública deve fazer o registro delas; em seguida, é aberta a fase de lances.

Objetivando maior competitividade, a legislação trouxe outra inovação, conferindo à Administração o poder de não divulgar o valor estimado para o objeto licitado, com exceção ao critério de julgamento utilizado seja maior de idade desconto, ou melhor, técnica, como se observa da redação do art. 6º da Lei 12.462/11:

Art. 6º Observado o disposto no § 3º, o orçamento previamente estimado para a contratação será tornado público apenas e imediatamente após o encerramento da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas. (BRASIL, 2011).

Dessa forma, tem-se que os dois principais modelos de licitações utilizados pela Administração Pública para realizar contratações atualmente são o pregão e o RDC.

3 O estudo de caso: do planejamento à contratação, o processo do núcleo de licitação da Defensoria Pública do Rio de Janeiro (DPRJ).

3.1 A Defensoria Pública do Rio de Janeiro (DPRJ)

A Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro nasce em 1897, após o decreto 2.457 instituir oficialmente o serviço de Assistência Judiciária na cidade, então Distrito Federal. Sendo, portanto, a Defensoria Pública mais antiga do País.

Art. 1º E' instituida no Districto Federal a Assistencia Judiciaria, para o patrocínio gratuito dos pobres que forem litigantes no cível ou no crime, como autores ou réos, ou em qualquer outra qualidade. (DISTRITO FEDERAL, 1897)

A Constituição Federal de 1934 deu tratamento constitucional ao instituto da Assistência Judiciária para imputar à União e Estados a assistência gratuita aos necessitados, além de criar órgãos para esse fim. Logo, Assistência Judiciária era a

denominação da Instituição, Defensores Públicos os ocupantes deste cargo e Defensoria Pública, seu órgão de atuação.

No Rio de Janeiro, em 1954, foi criada a Lei 2.188, que instituiu os primeiros cargos com a denominação Defensor Público, sendo vinculados à Procuradoria Geral de Justiça. Em seguida, em 1958, foi criada a Lei 3.434, que institui o cargo de Defensor Público como órgão do Ministério Público do Distrito Federal.

Foi apenas em 1977 que a Defensoria Pública estadual foi organizada nos moldes atuais, por meio da Lei Complementar 06, que dispõe sobre a organização da assistência judiciária do Estado do Rio de Janeiro e institucionalizou a Defensoria Pública como órgão autônomo, separando suas atribuições e subordinação do Ministério Público, conforme se observa no art. 1º (alterado em 2016) do referido decreto:

Art. 1º - A Defensoria Pública do Estado é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal e do art. 30 e seus parágrafos da Constituição do Estado do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2016)

A Constituição Federal de 1988 repetiu a previsão da Constituição de 1934 no sentido da obrigatoriedade de o Estado prestar assistência jurídica aos necessitados, elevando o instituto à categoria de direito fundamental, previsto no Capítulo I (dos direitos e deveres individuais e coletivos), art. 5º, inciso LXXIV:

LXXIV - o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos (BRASIL, 1988, Art. 5º)

A Defensoria Pública, como órgão independente e autônomo foi inserida no Capítulo IV, das Funções Essenciais à Justiça, estando elencada na Seção IV da Constituição Federal:

Art. 134 - A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal (BRASIL, 1989).

Sendo assim, a Defensoria Pública tem o papel constitucional de atuação na promoção da assistência jurídica de forma gratuita e integral a população mais carente, que não possui condições financeiras de arcar com as custas deste serviço

(estando englobando gratuidade de justiça os honorários advocatícios, periciais e custas judiciais e extrajudiciais) com foco em garantir o acesso destes à Justiça, na proteção da dignidade da pessoa humana, na promoção da cidadania e no fomento à solução pacífica dos conflitos sociais.

É importante salientar que, no sistema administrativo judicial brasileiro existem duas instituições independentes para promoção da assistência judiciária, as Defensorias Estaduais (DPE) e a Defensoria Pública da União (DPU), sendo certo que, por terem regramento constitucional único, compartilham princípios institucionais gerais, como: unidade, indivisibilidade e a independência funcional.

Todavia, há diferenças entre as defensorias, sendo a principal diferença delas a instância de atuação de cada uma.

Enquanto a DPE atua em casos correspondentes à instância administrativa e judicial estadual, a DPU atua nas instâncias administrativas e judiciais federais, incluída nesse rol a Justiça Trabalhista, Eleitoral e Militar, além de ações originárias em instâncias especiais como o Superior Tribunal de Justiça e o Supremo Tribunal Federal.

Estruturalmente, a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro opera ao lado de órgãos do Poder Judiciário, em núcleos regionais, onde o cidadão pode receber o primeiro atendimento e aconselhamento jurídico e em núcleos especializados para atendimento de temas específicos como moradia, defesa do consumidor, pensão alimentícia, bem como na defesa coletiva dos direitos humanos, individuais e coletivos de grupos em situação vulnerável.

Para além da atuação em cumprimento do seu papel de assistência judicial, a Defensoria também se organiza estruturalmente de forma a materializar a autonomia que lhe é conferida constitucionalmente (Anexo A).

Nesse sentido, de acordo com o parágrafo único do art. 8º da Resolução DPGE nº 976/2019, que trata do regime interno da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, a estrutura básica da 1ª Subdefensoria Pública é composta por seis Secretarias “responsáveis por dirigir a execução das atividades administrativas de suas Diretorias” (Resolução 976/19, Parágrafo único do art. 8º).

As atribuições da Secretaria de Orçamento e Finanças estão previstas no art. 9º da referida resolução e é composta por dois órgãos, sendo eles a Diretoria de Orçamento e Finanças e a Diretoria de Contratos, Licitações e Convênios (DCLC).

A Diretoria de Orçamento e Finanças tem sua estrutura regida pelo art. 9º §1º da Resolução 976/19 e é formada pela Coordenação de Financeiro, a Coordenação de Contabilidade e a Assessoria de Planejamento e Orçamento.

Já a Diretoria de Contratos, Licitações e Convênios, por sua vez, encontra-se estruturada no art. 9º, § 2º da mesma resolução, sendo composta pela Coordenação de Contratos, Coordenação de Licitações e a Coordenação de Convênios.

Esses órgãos são os responsáveis pela destinação de verba e realização do processo licitatório e de contratação dentro da estrutura da Defensoria Pública do Estado, que será destrinchado a seguir.

3.2 Descrição do planejamento no processo licitatório (fase interna).

Para fins de organização interna, o sistema utilizado pela Defensoria Pública e por boa parte da Administração Pública é o Sistema Eletrônico de Informação (SEI!) desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), além do Sistema Integrado de Gestão de Aquisição³ (SIGA) e o próprio portal da Defensoria⁴.

O processo licitatório se inicia no SEI! através de nota técnica elaborada pelo setor demandante com o objeto e a justificativa para futura licitação. Em seguida é juntado o Termo de Referência elaborado pelo demandante que é posteriormente encaminhado via despacho ao Secretário responsável pela pasta reforçando novamente a motivação da futura aquisição ou prestação de serviços, conforme pode ser observado no fluxograma exposto no Anexo B.

Ao Secretário responsável pelo setor demandante cabe analisar os fundamentos e justificativa para tal aquisição ou prestação de serviço. Caso seja aprovado pelo Secretário, o processo é encaminhado à Diretoria de Contratos, Licitações e Convênios para que seja analisado Termo de Referência, que é instrumento fundamental do certame, pois atua como bússola norteadora do Edital e

³ Para mais informações ver <https://www.compras.rj.gov.br/Portal-Siga>. Acesso em 16/02/21.

⁴ Para mais informações ver <https://defensoria.rj.def.br/>. Acesso em 16/02/21.

da própria licitação. Também cabe ao Secretário verificar se há a necessidade alguma retificação.

Havendo apontamentos, cabe ao setor demandante retificar tais informações, ou justificar a manutenção das informações.

Em seguida é juntado um novo Termo de Referência com as alterações realizadas ou não havendo retificação a ser feita, a DCLC encaminha o termo ao Núcleo de Cotação para que seja realizada pesquisa de preços.

No Núcleo de Cotação, primeiramente é feita uma análise do Termo de Referência e do objeto da futura licitação. Após, é encaminhado (via e-mail) para fornecedores previamente cadastrados em banco de dados de objetos semelhantes ao objeto licitado solicitação do orçamento do objeto daquele Termo. Além do e-mail a cotação é realizada por meio de busca em sites populares como americanas.com, submarino além de sites especializados em licitações e contratos como o Portal Zênite⁵.

Após realizada pesquisa de mercado via e-mail e sítios eletrônicos, é anexado ao processo as propostas obtidas através do contato. Baseado nestes orçamentos é formulada uma planilha analítica de orçamentos.

Essa planilha é encaminhada ao setor demandante para que este informe se os orçamentos apresentados atendem ao solicitado no Termo de Referência.

Após o aval do demandante, a Planilha de Custos é elaborada pelo Núcleo de Cotação, que faz um despacho no sistema detalhando todo processo de cotação. Neste despacho deve estar contida a motivação do processo administrativo, os orçamentos obtidos via e-mail, além das pesquisas de mercado que foram realizadas.

Em paralelo, é anexado os comprovantes da instrução e lançamento do processo no Portal SIGA: requisição de compra, definição de processo, pesquisa de mercado mapa de preços. Após, remete-se os autos ao Coordenador de Licitações para autorização para prosseguimento.

Autorizado, o processo é encaminhado para realização da reserva orçamentária.

⁵ Para mais informações ver <https://www.zenite.com.br/>. Acesso em: 16/02/21.

A Assessoria de Planejamento e Orçamento (ASSPLO) anexa a reserva orçamentária planejada, o demonstrativo planejado no SIGA para aprovação da Secretaria de Orçamento e Finanças por meio do próprio sistema SIGA e dá prosseguimento a fase interna da licitação encaminhando o mesmo à Coordenação de Licitações.

O Coordenador de Licitações por sua vez, remete o processo ao Núcleo de Licitações para elaboração da minuta de edital.

3.2.1 Minuta de Edital

Como dito anteriormente, a modalidade licitatória mais utilizada nos dias atuais pela Defensoria Pública e na Administração Pública como um todo é o pregão eletrônico.

No Núcleo de Licitações (NULIC), o trâmite inicial do processo licitatório se dá através da Coordenação de Licitações (CL), onde é confeccionada a minuta de Edital.

Quando o processo chega ao protocolo, é feita uma análise do último Termo de Referência contido no processo. Nessa fase, se observam as informações mais importantes: o objeto (aquisição ou prestação de serviços) e o tipo de licitação a ser utilizado (Pregão normal ou Registro de Preços). A análise das informações determina o modelo de minuta utilizar.

Na DPE do Rio de Janeiro (DPRJ) a minuta padrão utilizada é a disponibilizada pela Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (PGE-RJ) em sua página de Editais, Contratos e Atas de Registro de Preços.

Cabe à NULIC adaptar a Minuta padrão da PGE às necessidades da Defensoria, contidas no Termo de Referência elaborado pelo setor demandante.

Nos editais da DPRJ não constam o valor estimado da licitação para que assim se tenha maior economicidade, de acordo com o art. 4º, § 1º, da Resolução SEPLAG Nº 429 de 11 de janeiro de 2011.

Art.º4º - Do edital de licitação da modalidade pregão eletrônico deverá constar a data e hora de sua realização, objeto do certame, a forma e unidade de cotação, as quantidades e prazos de fornecimento, condições comerciais e de pagamento, os critérios de aceitação para lances mínimos, as exigências de habilitação, as sanções por inadimplemento e a obrigatoriedade de que o licitante esteja credenciado no Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA) do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

§ 1º - Na modalidade de pregão é facultativo constar do edital o preço unitário e/ou total máximo estimado. (RIO DE JANEIRO, 2011)

Criada a minuta de edital, a mesma é colocada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI!). Em paralelo é criada a página do edital no site de Sistema Integrado de Gestão de Aquisição (SIGA) onde se anexa no edital criado a minuta de edital em “PDF” e ambos os documentos (No SEI! e no SIGA) são encaminhados para análise e parecer da Assessoria Jurídica.

A Assessoria Jurídica emite parecer, que, por sua vez é analisado pelo 1º Subdefensor Público Geral e emite despacho decisório. Caso haja a necessidade de correção, o processo volta em caixa para o Núcleo de Licitações para que sejam realizadas as alterações. Após, são certificadas as alterações solicitadas para prosseguimento do certame.

Em seguida, o edital é criado no Portal Siga, onde se é anexado a ele a minuta de edital aprovada pela Assessoria Jurídica e pelo 1º Subdefensor Público Geral, sendo, após, enviado para aprovação da Secretaria Geral via SIGA.

Tendo o edital sido aprovado pela Secretaria Geral é criada a licitação no Portal SIGA e o processo é encaminhado para o secretário da pasta para que autorize a publicação, que hoje é feita no Diário Oficial eletrônico da DPRJ⁶ e caso se faça necessário, publicação em jornal, no o Fluminense, seguindo os preceitos do Decreto Estadual 31.864/02:

Art. 10 - A licitação por pregão eletrônico será regida, sem prejuízo da legislação mencionada no art. 2º, pelas seguintes normas:

I - a convocação dos interessados será efetuada, obrigatoriamente, por meio de publicação de aviso específico no DOERJ e por meio eletrônico, na Internet, sendo que, para bens e serviços de valores estimados acima de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais) até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais), além dos avisos obrigatórios, publicação em jornal de grande circulação regional ou nacional;

As informações contidas no aviso são pautadas pelo art. 4º, inciso II da lei 10520/02:

II - do aviso constarão a definição do objeto da licitação, a indicação do local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;

⁶ Para mais informações ver <https://www.defensoria.rj.def.br/diariooficial>. Acesso em 16/02/21.

Tomando o cuidado para que o prazo mínimo de 08 dias úteis entre a publicação do aviso e inscrição de proposta fosse respeitado sempre, seguindo o art. 4º, inciso V da referida lei:

V - o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis

3.2.2 Fase externa

Tendo o aviso sido publicado em Diário Oficial, se cria no portal da Defensoria Pública, a licitação com as informações pertinentes do Pregão Eletrônico.

Em paralelo, se utiliza o Sistema Integrado de Gestão Fiscal (SIGFIS)⁷, pertencente ao Tribunal de Contas do Estado do RJ, para enviar as informações do certame. Na base de dados do SIGFIS é anexado o edital, com todas as informações par fiscalização como o número no sistema, a imprensa oficial a ser divulgada, entre outras.

Estando a licitação em sua fase externa, os interessados têm prazo definido, definido no edital, de até 02 dias úteis anteriores a abertura da sessão para que sejam encaminhados pedidos de esclarecimento acerca do objeto, cabendo ao pregoeiro, auxiliado pelo órgão demandante, responder os pedidos de esclarecimento no prazo de até 24 horas antes do encerramento do prazo de acolhimento das propostas.

Interessados também poderão formular impugnações ao edital em até 02 dias úteis anteriores à abertura da sessão, cabendo ao Secretário da pasta, auxiliado pelo pregoeiro decidir sobre a impugnação, no prazo de até 24 horas anteriores a abertura da sessão.

Após impugnação ser julgada, no dia e horária marcada, no Portal Siga, é aberta a sessão licitatória, cabendo ao pregoeiro verificar se as propostas inscritas estão em conformidade ao edital, como por exemplo: “Os documentos anexados durante a inserção da proposta de preços (folders, prospectos, declarações, etc.) não poderão estar identificados, não sendo admitida a veiculação do nome da empresa ou de seus representantes, utilização de material timbrado ou qualquer outro meio que

⁷ Para mais informações ver <https://www.tce.rj.gov.br/sigfismun/>. Acesso em 16/02/21.

viabilize a identificação do licitante” de acordo com a Minuta padrão de edital – PGE⁸ utilizada pela como modelo pela DPRJ.

Aberta a sessão, caso não tenha proposta inscrita a licitação resta deserta.

Caso a proposta esteja fora do valor estimado e o licitante não abaixe seu lance, se tornando inexecuível, a licitação fracassará. No ano de 2019 foram feitas 36 licitações e apenas 04 restaram integralmente ou parcialmente desertas ou fracassadas.

Em uma sessão onde há propostas inscritas verifica-se se as propostas estão dentro do valor estimado. Caso não estejam, o pregoeiro abre a sessão objetivando alcançar lances no valor abaixo do estimado. Nesse momento, os licitantes poderão oferecer lances sucessivos desde que sejam valores menores que o lance anterior.

Normalmente, quando se atinge ao valor estimado, o pregoeiro abre o tempo randômico, que varia entre 0 e 30 minutos para encerramento da sessão. É nessa fase, que há maior competitividade entre os licitantes em busca do menor lance, para se consolidar vencedor da licitação.

Somente após o encerramento do tempo randômico é que o sistema fornece informações como nome e CNPJ das empresas que concorreram, sendo o licitante proponente do menor lance configurado como vencedor do pregão.

3.2.3 Fase habilitatória

O vencedor do pregão terá o prazo de até três dias úteis, fixados em edital, a contar do encerramento da sessão para encaminhar os documentos de habilitação para o endereço da sede da Defensoria Pública do Rio de Janeiro.

No Núcleo de Licitação, é feita uma conferência dos documentos enviados, para que seja observado se a Proposta Detalhe encaminhada pelo licitante vencedor está de acordo com o que foi exigido em Edital, ou seja, se o valor está correto, se todos os documentos foram encaminhados e se os mesmos estão dentro da validade exigida, sendo de 90 dias a partir da emissão. Além disso, é feita uma pesquisa do CNPJ da empresa nos portais de Cadastro das Empresas Inidôneas e Suspensas

⁸ Para mais informações ver <https://pge.rj.gov.br/entendimentos/minutas-padrao>. Acesso em 16/02/21.

(CEIS)⁹ e SIGA em busca de informações de sanções administrativas que possam impedir a empresa de ser contratada.

Caso o licitante deixe de atender alguma exigência prevista em edital, estará impedido de prosseguir no certame, cabendo ao pregoeiro declarar sua inabilitação. Nesse caso, é chamado o próximo licitante, dono da melhor proposta.

Sendo a proposta detalhe e/ou amostra aprovada pelo órgão demandante em seguida é marcada a declaração de vencedor.

No dia e hora marcados pelo pregoeiro o licitante interessado em interpor recurso terá o prazo de trinta minutos, após declaração de vencedor ter sido feita pelo pregoeiro para manifestar desejo em recorrer, expondo seus motivos.

Caso o Recurso seja aceito, será concedido prazo de três dias úteis para apresentação das razões e mais três dias úteis para apresentação das contrarrazões do licitante vencedor.

As razões das partes serão dirigidas ao 1º Subdefensor Público Geral que poderá reconsiderar ou não sua decisão, no prazo de até três dias úteis.

Não havendo recurso, o pregoeiro adjudicará o objeto da licitação ao licitante vencedor e, em seguida, o processo é remetido para o Controle Interno para análise da regularidade do procedimento, com vistas à homologação do certame.

Após parecer do Controle Interno, é feito a instrumentação da homologação, que consiste em um compilado informando o objeto do certame, valor da proposta, dados da empresa vencedora e documentos juntados. Em seguida, esse compilado é encaminhado para o Secretário da pasta assinar homologação do processo no Sei! e no portal SIGA e determinar a publicação do despacho em Diário Oficial e cadastro no SIGFIS.

No portal SIGFIS são cadastradas todas as informações do certame como valor estimado, empresas participantes, empresa vencedora, lance de cada empresa, objeto licitado, etc. A partir daí o processo segue do Núcleo de Licitações para o Núcleo de Contratos.

⁹ Para mais informações ver <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/ceis>. Acesso em 16/02/21.

3.2.4 Fase contratual

A Lei 8.666/93 em seu art. 2º, Parágrafo único, considera contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas sejam qual for a denominação utilizada.

Após a homologação, é publicado em Diário Oficial o número do contrato ou ata de registro de preços com seus respectivos membros da comissão de acompanhamento e fiscalização do objeto da contratação, bem como o gestor do contrato.

Tanto o gestor como o fiscal dos contratos administrativos são figuras centrais para que seja garantida a eficiência como resultada da contratação pública. Suas atuações estão ligadas a necessidade de constatar a execução ideal do contrato, garantido que os recursos públicos empregados serão executados de maneira eficiente e de acordo com os materiais de quantidade e qualidade previstos na proposta Detalhe enviada, além de averiguar se todas as obrigações legais estão sendo cumpridas, de forma a garantir que o interesse público prevaleça.

Sobre essas duas figuras é possível afirmar que o gestor tem por função administrar todo o contrato, desde a assinatura até o encerramento com o devido pagamento. É ele quem cuida dos possíveis reajustes, incidentes relativos a pagamentos, questões ligadas a documentação e prazos de vencimento e possíveis prorrogações.

Já o fiscal do contrato tem por função acompanhar e fiscalizar toda a execução do contrato de maneira preventiva, observando se está ocorrendo o correto cumprimento das obrigações prescritas no Termo de Referência ou Projeto Básico, devendo apontar em registro as ocorrências observadas durante a fiscalização afim de conceder informações pertinentes a execução contratual.

Assim, formalizada a contratação do vencedor do certame licitatório, dá-se início à fase de execução desse contrato. Cabe aqui ressaltar que em licitações por Registro de Preços não há um contrato, há uma Ata de Registro de preços.

A ata é um documento vinculativo de caráter obrigacional, com finalidade de compromisso de futura contratação, mas que não obriga a Defensoria Pública à

aquisição do quantitativo total de itens indicados no Termo de Referência, sendo adquiridos de acordo com as necessidades da instituição. Apenas o quantitativo mínimo deverá obrigatoriamente ser adquirido.

Essas contratações são formalizadas por intermédio de instrumento contratual, emitindo uma nota de empenho de despesa, conforme disposto no art. 62 da Lei 8666/93:

Art. 62. O instrumento de contrato é obrigatório nos casos de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço. (BRASIL, 1993).

Portanto, o contrato consiste no ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares em que há um acordo para a formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas. O contrato administrativo tem por característica ser formal, oneroso, comutativo e *intuitu personae*. Formal pois deve ser escrito nos termos previstos em lei. Oneroso porque há remuneração relativa contraprestação do objeto do contrato. Comutativo porque são as partes do contrato compensadas reciprocamente. *Intuitu personae* consiste na exigência para execução do objeto pelo próprio contratado.

A sua fiscalização pertence à Administração e consiste em supervisionar, acompanhar, fiscalizar e intervir na execução do contrato para garantir o seu cumprimento de forma fiel por parte do contratado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou a mudança no paradigma das contratações com a Administração Pública, em especial a introdução de uma nova forma de gestão pública, levada a cabo especialmente após a década de 1990.

Todavia, ainda que tenhamos tido uma Reforma Gerencial do Estado, não houve uma ruptura do sistema burocrático. O modelo gerencial, como expresso anteriormente, por Paes de Paula (2005), no Brasil, se configura por uma “burocracia flexível” ajustada às condições tecnológicas e mercadológicas do mundo atual.

Devido à ineficiência do modelo de administração gerencial os autores estudiosos do assunto identificaram um novo período de transição do modelo gerencial para uma “Nova Gestão Pública”. Ainda que as medidas venham sendo tomadas de forma desconexa e sem simultaneidade observa-se que órgãos e instituições de diversos entes federativos vêm adotando práticas inovadoras com foco a criar governança e integridade.

No âmbito das licitações e contratos administrativos, o que se observa, é que os procedimentos licitatórios ainda trazem em sua essência muita burocracia, reflexo da própria Lei 8666/93, contrariando os pilares trazidos pela “Nova Gestão Pública”.

Nesse sentido, ainda que seja fundamental que o gestor conheça profundamente os procedimentos administrativos que envolvem as licitações e a formação dos contratos administrativos, regulados pela Lei de Licitações, do pregão e do Regime Diferenciado de Contratações Públicas, faz-se necessária a adoção de novos instrumentos nas licitações públicas que contemplem os benefícios proporcionados por novas tecnologias, a fim de gerar maior rapidez, competitividade e simplificação dos processos.

É nesse contexto que a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, especialmente a Diretoria de Contratos Licitações e Convênios, bem como os profissionais que trabalham em seus núcleos estão inseridos, eis que diariamente exercem seus conhecimentos técnicos para que haja uma maior eficiência em todo processo, seja na fase de cotação, passando pela licitação até a contratação. Todavia, o que se conclui do exposto nos capítulos acima é que, por maior que seja o esforço de seus servidores, ainda há necessidade de que o processo licitatório esteja mais bem amparado a “Nova Gestão Pública” se tornando mais eficiente e arrojado do que o modelo atual.

Não obstante, a rigidez do procedimento de contratação da Defensoria Pública, medidas de inovações tecnológicas estão sendo tomadas no âmbito da instituição, sendo a mais relevante delas, a recente criação de um Laboratório para Inovação, que buscará principalmente intensificar a eficiência da Defensoria Pública adotando práticas de inovação, uma maior desburocratização, participação social e preferências por resultados inovadores de maior impacto para o usuário.

Dessa forma, conclui-se que a Nova Gestão Pública traz pilares positivos voltados a eficiência da administração pública. E que, ainda que sua implementação esteja ocorrendo de forma não simultânea, o avanço é fundamental e vai ao encontro dos interesses da sociedade.

REFERÊNCIAS

_____. **Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 45, n. 1, p. 36-49, jan/mar2005b. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL, Decreto nº 2.457, de 8 de fevereiro de 1897. **Assistencia Judiciaria no Districto Federal**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2457-8-fevereiro-1897-539641-publicacaooriginal-38989-pe.html#:~:text=Organisa%20a%20Assistencia%20Judiciaria%20no%20Districto%20Federal.&text=1%C2%BA%20E'%20instituida%20no%20Districto,ou%20em%20qualquer%20outra%20qualidade>. Acesso em: 05 jan. 2121

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos** / Daniel de Andrade Oliveira Barral. – Brasília: Enap, 2016. 117 p.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado Federal; 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011. **Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de 82 Rev. Serv. Público Brasília 67 (1) 55-84 jan/mar 2016 agosto de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL, Decreto nº 9.412, de 12 de junho de 2018. **Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm. Acesso em: 09 fev. 2121.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em 12 set. 2020.

BRASIL, Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. K. (Orgs.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CADASTRO DE EMPRESAS INIDÔNEAS E SUSPENSAS. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/ceis>. Acesso em: 16/02/21.

CAVALCANTE, P. L. (2019). **Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management**. *Revista Do Serviço Público*, 70(2), 195 - 218.

COELHO, F. S.. **História do Ensino de Administração Pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do Campo de Públicas**. 1. ed. Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, 2019. v. 1. 164p .

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Disponível em <https://www.defensoria.rj.def.br/>. Acesso em 16/02/21.

DIÁRIO OFICIAL DPRJ. Disponível em: <https://defensoria.rj.def.br/diariooficial>. Acesso em 16/02/21.

DISTRITO FEDERAL, Decreto nº 2.457, de 8 de fevereiro de 18797, Organiza a

IPEA (2017). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil / organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]**. – Brasília : Enap : Ipea, 2017. 266 p.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 4º. ed. São Paulo: Saraiva, 2014

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998. Brasília: Mare, 1998**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2020.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

MINUTAS PADRÃO PGE-RJ. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/entendimentos/minutas-padrao>. Acesso em 16/02/21.

OECD (2019), **Innovative Leadership Review of Brazil's Federal Public Sector**.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática. 2. ed.** São Paulo: Editora Método, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PORTAL SIGA. Disponível em: <https://www.compras.rj.gov.br/Portal-Siga>. Acesso em 16/02/21.

PORTAL ZÊNITE. Disponível em: <https://www.zenite.com.br/>. Acesso em 16/02/21.

_____. **Repensando os Estudos Organizacionais: Por uma Nova Teoria do Conhecimento.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora e FAPEMIG, 2015. 297p .

RIO DE JANEIRO, Decreto nº 31.864, de 16 de setembro de 2002, **regulamenta a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.** Disponível em: http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/menu_structure/legislacao/legislacao-estadual-navigation/coluna2/menu_legislacao_resolucoes/Resolucoes-Tributaria;jsessionid=Mf270rhrvsR2PoST50vHuRKdd4Bo6jDXd1NQ1oCafbUrwI7x4tE!-1912618449?datasource=UCMServer%23dDocName%3A105518&_adf.ctrl-state=duia5h2p0_1&_afrLoop=32832719740546066&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=n. Acesso em: 24 nov. 2020.

RIO DE JANEIRO, Resolução DPGE nº 976, de 25 de fevereiro de 2019, **aprova o regimento interno da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, fev. 2019.** Disponível em <https://www.defensoria.rj.def.br/legislacao/detalhes/8820-RESOLUCAO-DPGE-N%C2%BA-976-DE-25-DE-FEVEREIRO-DE-2019>. Acesso em 12 set. 2020.

RIO DE JANEIRO, **Resolução DPGERJ nº 1012 de 21 de outubro de 2019, dispõe sobre os procedimentos de gestão administrativa relacionados à apuração e à aplicação de sanções administrativas às proponentes, licitantes e contratadas, no âmbito da defensoria pública do estado do rio de janeiro.** Disponível em: <https://www.defensoria.rj.def.br/legislacao/detalhes/9674-RESOLUCAO-DPGERJ-N-1012-DE-21-DE-OUTUBRO-DE-2019>. Acesso em 12 set. 2020.

RIO DE JANEIRO, **Resolução SEPLAG nº 429 de 11 de janeiro de 2011, regulamenta a utilização da modalidade licitatória de pregão, na forma eletrônica, no âmbito do poder executivo do estado do rio de janeiro, revoga a resolução seplag nº 007, de 01 de fevereiro de 2007, e dá outras providências.** Disponível em http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/resolucao_seplag_429_-_110111_.htm. Acesso em 05 jan. 2121.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** -- Brasília: Enap, 2020.

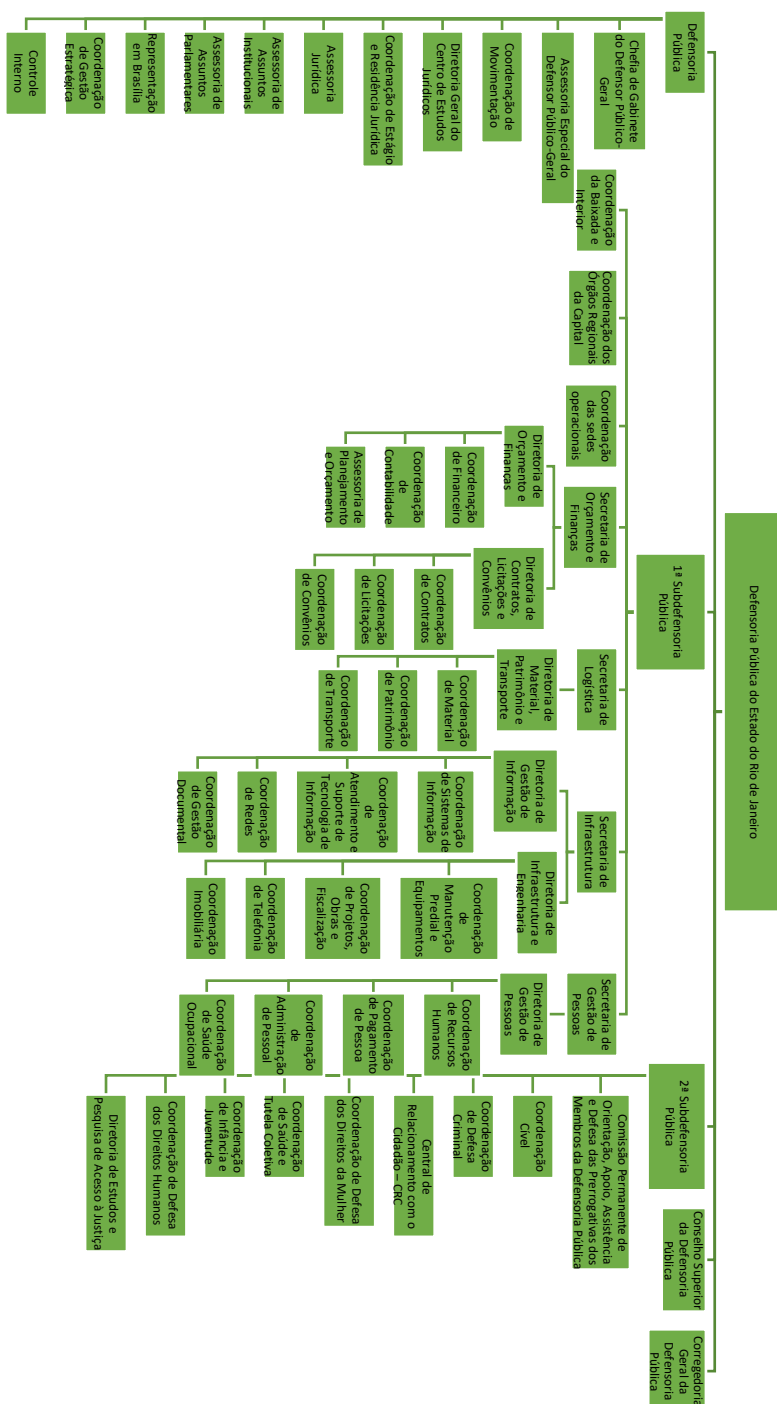
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO FISCAL. Disponível em:
<https://www.tce.rj.gov.br/sigfismun/>. Acesso em 16/02/21.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. **Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?**. Public Management Review, p. 1-25, 2017.

WEBER, Max. **A ética protestante e espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO ANEXOS



ANEXO B - NÚCLEO DE LICITAÇÕES

